Hydro Québec

La gestion **du changement,** un savoir-faire

Aide-mémoire

Table des **matières**

Les instigateurs de changement 2
Le panorama du changement 3
Les facteurs de succès dans la gestion du changement 4

Soyez systématique dans votre démarche de changement

Étape 1. Définir le changement attendu 9
Diagnostiquer la situation actuelle 10
Démontrer le besoin de changement 11
Préciser les paramètres du changement 12

Étape 2. Organiser le projet de changement 15
Préparer un plan de travail global 16
Élaborer la méthode de mesure de l'avancement 17
Préparer un plan de transition et un plan d'atténuation des risques 18

Étape 3. Mettre en œuvre et suivre le projet de changement 21
Mettre en oeuvre le plan de travail 22
Garder le cap sur le changement 23
Mesurer systématiquement le degré d'avancement 24
Ajuster le plan de travail au besoin 24

Étape 4. Consolider le changement 27
Démontrer le progrès réalisé 28
Actualiser la nouvelle organisation 28

Gérez avec style !

Facteur A. Nécessité du changement 33
Démontrer que le *statu quo* est insoutenable 34
Faire valoir les avantages du changement 34
Provoquer une prise de conscience 35

Facteur B. Leadership 37
Se convaincre de la nécessité impérative du changement 38
Inspirer les autres par son leadership 38
Assurer la cohérence de toutes ses actions 38

Facteur C. Communication et promotion 41
Concevoir un plan de communication 42
Former un groupe d'alliés 43
Mettre en œuvre le plan de communication 43
Faire sans cesse la promotion du changement 44
Observer, écouter, informer, expliquer 44

Facteur D. Habilitation 47
Voir au développement des compétences 48
Fournir les nouveaux outils et moyens requis 48
Favoriser et stimuler la responsabilisation du personnel 48

Facteur E. Climat de travail 51
Stimuler l'initiative, la créativité, la prise de risques et le sentiment de réussite 52
Gérer les forces, les résistances et les insécurités 52
Gérer les relations avec les partenaires syndicaux 53
Maintenir la dynamique du changement 53

Pour les gens pressés

Un diagnostic rapide en 25 questions 56
Un survol éclair en 10 questions 58

Conclusion 60

Les instigateurs **de changement**

Le défi lorsqu'on a à gérer un changement, qu'il ait lieu à la grandeur de l'entreprise ou dans une de ses unités, est de réussir ce changement de façon durable, dans les délais souhaités, avec un minimum d'efforts et de risques. Mais, on l'aura deviné, chaque projet de changement est original et aucune recette, aussi géniale soit-elle, ne peut s'appliquer systématiquement à tous les cas.

Aussi, *La gestion du changement, un savoir-faire* constitue une synthèse des pratiques et des méthodes connues pour faciliter la réalisation d'un changement, qu'il soit de grande ou de petite envergure. Véritable outil de gestion du changement, cet ouvrage présente non pas une démarche à suivre à la lettre, mais plutôt un inventaire d'activités pour en accroître les chances de succès, d'où sa qualité d'*aide-mémoire*. Surtout, il met en évidence les facteurs de succès.

Stimuler et inspirer

La gestion du changement, un savoir-faire s'adresse aux gestionnaires, mais aussi aux conseillers et aux conseillères – Qualité et gestion du changement, qui participent à l'évolution de l'entreprise.

Si vous êtes gestionnaire, l'aide-mémoire stimulera votre réflexion sur la marche à suivre pour provoquer un changement dans votre univers professionnel. Votre démarche, votre plan de travail et votre style de gestion s'en trouveront indéniablement enrichis.

Si vous êtes conseiller ou conseillère, l'aide-mémoire vous inspirera dans vos interventions ; il vous aidera à accompagner les gestionnaires dans leur démarche.

Peu importe où le projet de changement est rendu lorsqu'on vous consulte, inspirez-vous de méthodes et de pratiques reconnues pour offrir une diversité de services à vos clients.

Exemples :

- Si le client est à l'étape du démarrage, aidez-le à planifier son projet de changement d'un bout à l'autre.
- Si le projet est en cours, diagnostiquez-en les besoins d'ajustement ou d'enrichissement.
- Si la démarche est déjà bien enclenchée, évaluez-en le degré d'avancement.

Un aide-mémoire indispensable

L'aide-mémoire proprement dit se compose de deux parties bien distinctes : la *démarche de changement* comme telle et le *style de gestion* approprié. L'ensemble est fait de questions auxquelles vous devez répondre. Ces questions obligent à la réflexion et orientent les actions de manière à couvrir toutes les facettes d'un projet de changement.

Parfois, des sous-questions, en italique, viendront préciser la question principale. Vous lirez, en retrait, des commentaires explicatifs ou encore des pistes de solution ou des idées pour pousser encore la réflexion.

L'aide-mémoire contient de l'espace pour que vous preniez des notes. Alors, quand l'exercice sera terminé, vous disposerez en quelque sorte d'un tableau de bord pour votre projet de changement. Ainsi, vous maîtriserez la situation.

Le panorama **du changement**

Explorer un sujet aussi vaste et aussi complexe que la gestion du changement, savoir où commencer, avoir une vue d'ensemble : voilà qui nécessite un minimum d'organisation, une sorte de parcours.

Pour comprendre la gestion du changement, nous avons étudié la documentation sur le sujet et consulté des entreprises expérimentées. Résultat : nous avons créé un concept qui s'apparente au modèle de gestion de l'entreprise.

Comme le modèle de gestion de l'entreprise

Notre concept de gestion du changement est une application du modèle de gestion de l'entreprise. Rappelons que ce modèle de gestion est fait d'un système de gestion accompagné d'un style de gestion.

Notre concept respecte l'esprit du système de gestion et s'en inspire en couvrant à peu près les mêmes étapes, du diagnostic jusqu'aux revues. De plus, il reprend presque les mêmes éléments du style de gestion, comme le leadership, l'habilitation et la communication. Il met également l'accent sur la nécessité et la promotion du changement, ainsi que sur la gestion du climat de travail. Tous ces éléments constituent autant de facteurs de succès.

Comme la gestion de projet

La gestion du changement se compare facilement à la gestion de projet. C'est une démarche qu'on peut structurer de façon rigoureuse, où pour chaque étape il y a des outils spécifiques et dont on peut mesurer le progrès. Elle ressemble à une série d'étapes *quoi faire* pour arriver au changement.

Cependant, *comment le faire* est tout aussi crucial. Le style de gestion prend ici toute sa valeur. En adoptant le bon style pour rallier les participants à l'idée du changement, vous créerez un environnement propice au changement. Incarnez le changement désiré dans votre quotidien et vous verrez la transformation avoir lieu dans votre entourage.

En sachant *quoi faire* et *comment le faire*, vous obtiendrez un succès indéniable.

Bref, soyez systématique dans votre démarche de changement ; couvrez-en toutes les étapes, de la prise de conscience du besoin de changement à la consolidation du changement au sein de l'entreprise. Tout au long du processus, appuyez-vous sur vos dispositions personnelles et sur celles du groupe pour créer un climat propice à la réussite du changement.

Les facteurs **de succès** dans la gestion **du changement**

Voici le modèle de changement dans sa plus simple expression.

Premier facteur de succès : une démarche systématique de changement en 4 étapes

	Actions caractérisant chaque étape de la démarche	Activités à réaliser à chaque étape de la démarche
Étape 1 **Définir le changement attendu**	*Réfléchir / Analyser / Imaginer / Concevoir / Décider*	Diagnostiquer la situation actuelle (cf. 1.1) Démontrer le besoin de changement (cf. 1.2) Préciser les paramètres du changement (cf. 1.3)
Étape 2 **Organiser le projet de changement**	*Planifier / Organiser / Mobiliser / Informer / Convaincre*	Préparer le plan de travail global (cf. 2.1) Élaborer la méthode de mesure de l'avancement (cf. 2.2) Préparer un plan de transition et un plan de mitigation des risques (cf. 2.3)
Étape 3 **Mettre en œuvre et suivre le projet de changement**	*Lancer / Démarrer / Stimuler / Dynamiser / Promouvoir*	Mettre en œuvre le plan de travail (cf. 3.1)
	Diriger / Pousser / Réaliser / Mesurer / Ajuster	Garder le cap sur le changement (cf. 3.2) Mesurer systématiquement l'avancement (cf. 3.3) Ajuster le plan de travail (cf. 3.3)
Étape 4 **Consolider le changement**	*Constater / Actualiser / Poursuivre*	Démontrer le progrès réalisé (cf. 4.1) Actualiser la nouvelle organisation (cf. 4.2)

Des trucs obligés

Ce qu'il faut toujours garder à l'esprit : le concept. Notez que les cinq facteurs de succès associés au style de gestion (*comment le faire*) alimentent la démarche (*quoi faire*) non pas dans l'ordre, mais bien au fur et à mesure des besoins.

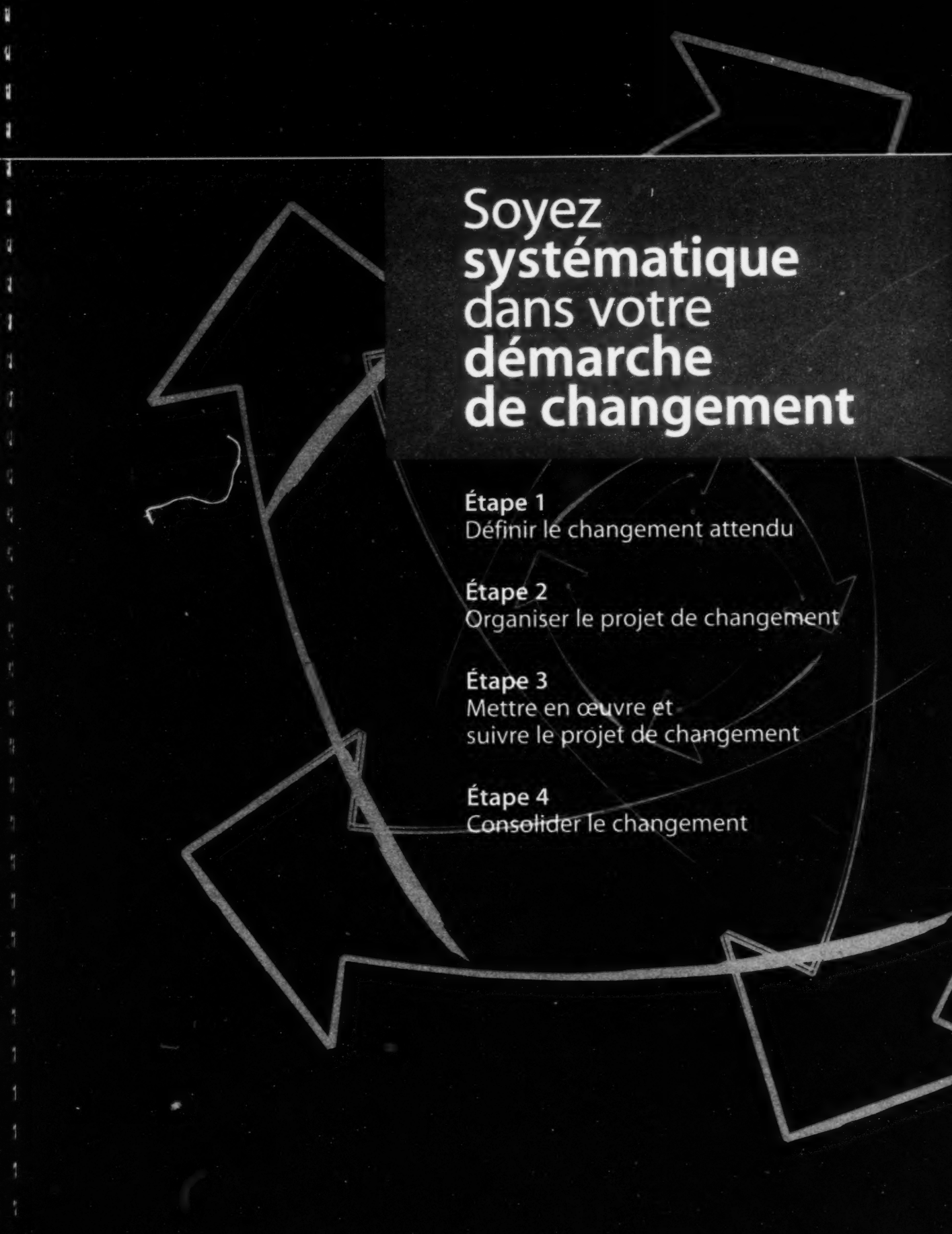
Les autres facteurs de succès dans le projet de changement

A. Nécessité du changement	B. Leadership	C. Communication et promotion	D. Habilitation	E. Climat de travail
Activités à réaliser au cours de la démarche				
Se convaincre soi-même de la nécessité impérative du changement (cf. B.1)	Démontrer que le *statu quo* est insoutenable (cf. A.1)	Démontrer les avantages du changement (cf. A.2)		
Concevoir une stratégie de mobilisation (cf. C.1)		Préparer et mettre en œuvre un plan de communication (cf. C.3)	Provoquer une prise de conscience (cf. A.3)	Bâtir une coalition d'alliés clés (cf. C.2) Permettre et stimuler la responsabilisation des acteurs (cf. D.3) Stimuler l'initiative, la créativité, la prise de risques et le sentiment de gagnant (cf. E.1) Gérer les forces, les résistances et les insécurités (cf. E.2) Gérer les relations avec les partenaires syndicaux (cf. E.3)	
Inspirer les autres par son leadership (cf. B.2)	Assurer la cohérence dans toutes ses actions (cf. B.3)	Promouvoir le changement sans relâche (cf. C.4)	Observer, écouter, informer et expliquer (cf. C.5)	Maintenir la dynamique du changement (cf. E.4)	Assurer le développement des compétences requises (cf. D.1) Fournir les nouveaux outils et moyens requis (cf. D.2)

Pour les gens pressés

Voulez-vous connaître vite le diagnostic de la situation en cours de changement ?
Rendez-vous à la page 56 et répondez aux 25 questions.

Voulez-vous effectuer un survol éclair de la situation ? Allez à la page 58 et répondez aux 10 questions.


Soyez
systématique
dans votre
démarche
de changement
Étape 1
Définir le changement attendu
Étape 2
Organiser le projet de changement
Étape 3
Mettre en œuvre et
suivre le projet de changement
Étape 4
Consolider le changement

Étape 1 Définir le changement attendu

Ici, réfléchissez, analysez, imaginez, concevez et décidez.

En bon leader, vous devez bien positionner votre unité dans le contexte d'affaires de l'entreprise. Voulez-vous savoir si votre unité est compétitive et capable de satisfaire les besoins de vos clients ? Faites-en une évaluation, ce qui en retour pourrait entraîner un besoin de changement.

Étape 1 Définir le changement attendu

1.1	Diagnostiquer la situation actuelle	Commentaires et pistes
○	**Savez-vous quelles unités ou quels processus pourraient être touchés par le changement envisagé ?**	
○	**Avez-vous inventorié tous les produits ou services fournis par les unités ou qui résultent des processus concernés ?**	
○	**Qui en sont les principaux clients ?**	
○	**Connaissez-vous bien les attentes de vos principaux clients dans ce domaine ?**	Tenez compte des attentes explicites et implicites.
		Précisez les véritables besoins des clients.
○	**Qui pourrait être touché par le changement envisagé ?**	Intervenants sociopolitiques, partenaires d'affaires, fournisseurs, syndicats, intervenants des processus de soutien, etc.
○	**Avez-vous évalué les ressources dont vous aurez besoin ?**	Ayez une bonne idée des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour ces activités.
○	**Quelles sont vos principales forces et vos principales faiblesses ?**	Niveau de satisfaction de la clientèle et des autres intéressés.
		Position par rapport à la concurrence.
		Contribution à la performance de l'entreprise.
		Qualité des relations avec les partenaires.
		Compétence des ressources humaines.
○	**Quelles sont les principales caractéristiques du contexte d'affaires actuel ?**	Industrie en transition, en croissance, en décroissance, etc.
○	**Quels sont les défis de l'heure ou les occasions les plus intéressantes dans ce contexte d'affaires ?**	Faites-vous une bonne idée de l'avenir de l'industrie, de l'évolution probable du marché et des scénarios les plus plausibles.
○	**Quelles sont les principales contraintes qui limitent votre liberté d'action ?**	Besoins à combler et obligations à remplir qui rendent difficile l'adaptation au nouvel environnement d'affaires.
○	**Y a-t-il des menaces particulières auxquelles votre entreprise doit faire face ?**	Risques et difficultés qui attendent l'entreprise si elle ne change pas.
○	**Avez-vous étudié d'autres organisations pour connaître les meilleures pratiques et les forces de la compétition ?**	À partir de faits, étudiez la situation de l'industrie, de la compétition, des partenaires.
○	**Maintenant, quel est votre diagnostic de la situation actuelle ?** *Quels sont les écarts prioritaires à combler, que ce soit par rapport à une faiblesse, à une occasion ou à une menace ?*	Écarts par rapport aux coûts, au temps de cycle, à la qualité du service ou du produit, aux pistes découvertes précédemment.
		De multiples écarts peuvent se recouper. Triez, priorisez et intégrez les écarts, cela peut être pertinent.

1.2	Démontrer le besoin de changement	Commentaires et pistes
○	**Qu'est-ce qui a déclenché cette démarche de changement ?**	Raison pour laquelle c'est essentiel maintenant, alors que ce ne l'était pas auparavant : compétition, urgence, crise, attentes des clients, performance, santé-sécurité, occasions, etc.
○	**Vous êtes-vous appuyé sur des faits pour déterminer les écarts à combler ?**	Exigences des clients et des actionnaires, forces du marché, balisage, etc.
○	**Avez-vous analysé s'il valait la peine de combler ces écarts ?** *Les efforts sont-ils proportionnés aux résultats désirés ?* *Vos raisons et le diagnostic sont-ils cohérents ?* *Disposez-vous de toutes les justifications aux points de vue financier, matériel et humain ?*	Une bonne raison est facilement comprise ; une raison insuffisante n'a pas de valeur aux yeux de la plupart.
		Il y aura toujours de la résistance, mais une raison évidente, indéniable et la perception que cela vaut la peine suffisent à combattre l'inertie.
		Une justification aide à faire face aux imprévus et aux conditions changeantes tout au long du cheminement.
○	**Avez-vous défini une vision d'ensemble claire et cohérente de la situation désirée ?** *Quelle sera la nouvelle réalité ?* *Un employé peut-il expliquer en cinq minutes votre vision de la nouvelle situation ?*	Portrait clair, non équivoque de la situation désirée ; objectifs globaux d'amélioration.
		Vision énergisante, incitant à l'action, assez précise pour guider dans l'action et arrimée à la vision et aux enjeux de l'entreprise.
		Voir aussi « Nécessité du changement », page 34.
○	**De combien de temps disposez-vous vraiment pour réagir et vous adapter ?**	Échéance ultime pour changer avant qu'il soit vraiment trop tard.

1.3	Préciser les paramètres du changement	Commentaires et pistes
○	**Quels sont les objectifs concrets et mesurables reliés à votre vision de la situation recherchée ?**	Coûts, temps de cycle, qualité du service, rendement, performance à atteindre.
○	**Pour chaque objectif, pouvez-vous évaluer l'écart entre la situation actuelle et la situation recherchée ?**	
○	**Quels éléments ou aspects faudra-t-il changer pour atteindre vos objectifs ?**	Faites l'inventaire de tout ce qui doit changer pour que vous puissiez atteindre vos objectifs : politiques, processus, produits, ressources, contrats, etc.
○	**Combien de temps vous donnez-vous, globalement, pour transformer votre vision en réalité ?**	
○	**Quels efforts sur les plans humain, matériel et financier êtes-vous prêt à y consacrer ?**	
○	**Avez-vous pensé aux risques et aux difficultés qui attendent l'entreprise avec ce changement ?**	Repérez les résistances potentielles de tous les intéressés.
	Avez-vous considéré ces risques et ces difficultés en décidant ce qu'il faut changer ?	Évitez de miner les forces de l'entreprise en comblant certains écarts.
○	**Avez-vous examiné différentes options ou approches pouvant mener à la réalisation des mêmes objectifs ?**	
○	**Pouvez-vous justifier votre approche de façon crédible en suscitant un minimum de réactions négatives ?**	Choix éclairé considérant objectifs, délai, envergure des éléments à changer, risques, efforts à consacrer, etc.

Notes

Étape 2 Organiser le projet de changement

Ici, planifiez, organisez, mobilisez les efforts, informez et convainquez les intéressés.

Maintenant, vous avez en tête une vision claire du changement. Alors, planifiez comment réaliser le changement avec efficacité et comment atteindre vos objectifs.

Étape 2 Organiser le projet de changement

2.1 Préparer un plan de travail global	Commentaires et pistes
○ **Avez-vous un plan de gestion du changement adapté aux circonstances ?** *Vos objectifs et vos échéances sont-ils précis ?* *Qui en sont les principaux clients ?*	Déterminez pour chaque changement un plan d'implantation, une liste de ce qui doit être fait, par qui, pour quand et comment : • objectifs, résultats attendus ; • priorités ; • déroulement, étapes ; • échéance de chaque étape (fixez des objectifs à court et à moyen terme pour démontrer les gains, encourager la poursuite du projet et atténuer les résistances) ; • moments pour les comptes rendus à respecter ; • budget disponible ; • choix des équipes de travail (leaders et participants), s'il y a lieu, en se limitant aux ressources essentielles pour plus d'efficacité ; • mandats, rôles et responsabilités des équipes ; • méthodes, approche, s'il y a lieu ; • outils, ressources, logistique, etc.
○ **Le plan de travail est-il écrit dans une langue simple, dépourvue de jargon, accessible à tous ?**	Les employés aiment avoir un plan clair, qui indique comment se rendre où on leur demande d'aller. Faites connaître le plan : il donne de la crédibilité à votre projet, démontre votre détermination, prouve le réalisme de votre vision.
○ **Est-il utile de spécifier ce que le plan de travail ne donnera pas ?**	Parfois, il faut préciser ce qui ne peut être changé ou ce qui est en dehors des limites établies. Cela aide à mieux définir la vision, à évaluer les bénéfices plus facilement, à mesurer l'efficacité des ressources investies et à éviter qu'une équipe parte dans une mauvaise direction.

2.2	Élaborer la méthode de mesure de l'avancement	Commentaires et pistes
○	**Comment allez-vous mesurer l'état d'avancement du changement ?** *Par rapport aux objectifs ?* *Par rapport au plan de travail ?*	Évaluez l'état d'avancement du projet ; ainsi, vous démontrerez de façon tangible le changement. C'est la meilleure façon de stimuler et de gérer la transformation. Faites que l'évaluation se déroule rapidement et simplement de manière à bien ajuster le tir et à renforcer l'engagement des participants. Voici quatre types d'indicateurs utiles : • *indicateurs de résultats* : portent sur les produits, les extrants du changement ; déterminent si le plan de travail a appuyé les objectifs, dans le délai prévu ; • *indicateurs de coûts* : concernent les coûts directs et indirects du changement pour l'entreprise ; déterminent si les coûts d'implantation respectent les prévisions ; • *indicateurs relatifs à la conjoncture* : servent à vérifier si le changement a renforcé la position de l'organisation face à ses environnements interne et externe ; la conjoncture peut changer et rendre les objectifs caducs ; • *indicateurs d'effets secondaires* : les effets secondaires sont difficiles à mesurer. À surveiller : impacts sur la clientèle, sur le personnel, sur les partenaires, sur les autres systèmes de l'organisation.
○	**Les systèmes d'information sont-ils adaptés à vos besoins ?**	Ils sont conçus pour mesurer l'ancienne situation. La nouvelle situation peut requérir une nouvelle méthode de mesure ; prévoyez comment ces mesures seront prises.

2.3 Préparer un plan de transition et un plan d'atténuation des risques	Commentaires et pistes
○ **Avez-vous préparé en parallèle un plan de transition ?**	Expliquez comment se déroulera l'exploitation pendant que le changement se produira, par exemple : • continuité du service aux clients, assurance à donner aux clients, gestion des perceptions ; • maintien des services essentiels ; • orientation des employés qui doivent assurer la continuation des activités habituelles ; • systèmes, procédures, politiques, formation nécessaires pour continuer l'exploitation durant la transition.
○ **Avez-vous attribué un rôle à chacun dans votre plan de transition ?**	Tout le monde a besoin de se sentir utile dans une période d'incertitude et chacun veut faire sa part.
○ **Avez-vous mis en œuvre un plan d'atténuation pour minimiser l'impact des risques et des difficultés associés au projet de changement ?**	Exemples de risques/mesure d'atténuation : • perte de savoir-faire/plan de sauvegarde du capital intellectuel (transfert, formation, etc.) ; • perte de contacts privilégiés avec les clients/rencontre spéciale avec les clients ; • perte des données durant le transfert d'un système à l'autre/sauvegarde spéciale des informations. Certains risques sont prévisibles, donc gérables si vous posez des actions préventives. D'autres le sont moins ; surveillez les effets secondaires (voir la page 17) et les difficultés qui surgissent pour pouvoir agir promptement.

Notes

Étape 3 Mettre en œuvre et suivre le projet de changement

Ici, lancez le projet, dynamisez votre équipe, faites la promotion du changement. Puis, dirigez, poussez même votre équipe pour qu'elle réalise le plan d'action, mesurez et ajustez votre tir pour mieux avancer.

Vous avez en main le plan global de votre démarche. Réunissez maintenant les ressources et les moyens nécessaires pour effectuer le changement selon vos objectifs et votre plan de travail.

Étape 3 Mettre en œuvre et suivre le projet de changement

3.1	Mettre en œuvre le plan de travail	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous toutes les approbations requises pour procéder au changement ?**	Budget approuvé.
		Membres des équipes de travail disponibles.
		Accord des intéressés.
		La réalisation du plan de communication (voir à la page 43) se fait parallèlement à la mise en œuvre du projet, sinon en amont.
○	**Avez-vous souligné le lancement du projet d'une façon particulière ?**	Profitez de la réalisation du plan de travail pour stimuler l'intérêt et l'enthousiasme de tous.
		Encouragez l'équipe en reconnaissant l'ampleur du défi et en sollicitant le soutien de tous.
○	**Les acteurs connaissent-ils votre engagement envers votre vision et vos objectifs ainsi que votre détermination à réussir ?**	
○	**Croyez-vous avoir bien orienté les acteurs responsables du plan de travail ?**	Les acteurs doivent avancer dans la bonne direction de façon relativement autonome, pendant que vous assurez le leadership du changement.
○	**Avez-vous revu le plan de travail avec les acteurs ?**	Assurez-vous que tous comprennent le plan de la même façon.
		Enrichissez le plan si possible avec l'apport des acteurs.
		Vérifiez que les ressources, les moyens, les outils prévus sont disponibles.
○	**Avez-vous systématiquement et promptement informé tous les intéressés du lancement du projet ?**	

3.2	Garder le cap sur le changement	Commentaires et pistes
○	**Comment aidez-vous l'équipe après le lancement ?**	Veillez à ce que les efforts demeurent centrés sur les objectifs.
		Aidez l'équipe à ne pas perdre le but de vue : se concentrer sur les résultats visés et sur les efforts minimaux à y consacrer plutôt que sur le processus pour les atteindre.
		Rappelez-lui la situation désirée, les objectifs, les délais, les efforts à faire.
		Ramenez les choses dans la bonne perspective s'il y a égarement ; rappelez-lui ce que le projet touche et ce qu'il ne touche pas.
		Suivez la démarche de très près pour vous assurer d'atteindre les objectifs fixés.
○	**Avez-vous vérifié si les acteurs ont ce qu'il faut pour instaurer le changement ?**	Respectez vos engagements (ressources, moyens, temps alloué, etc.) : c'est une preuve de détermination et de leadership.
○	**Suivez-vous le projet de suffisamment près pour pouvoir tirer parti des forces favorables ?**	Alimentez l'intérêt des clients et des autres intéressés.
		Ne perdez jamais de vue l'environnement externe. Vérifiez que les résultats contiennent toujours une valeur ajoutée aux yeux des clients ou des concurrents.
		Équipez-vous d'outils pour connaître les réactions des clients ; gardez-les informés ou vérifiez si leurs besoins ont changé.
○	**Savez-vous ce qui freine le changement ?** *Y avez-vous réagi ?*	Éliminez ou neutralisez les obstacles qui ralentissent l'arrivée du changement. Par exemple : • révisez une politique ; • ajustez une structure ou créez des liens avec une autre unité, un partenariat ; • faites modifier les systèmes nuisant au changement.
		Déterminez ce qui doit être modifié pour accélérer le changement, recommandez les modifications et vérifiez qu'elles soient faites en fonction de la situation désirée.

3.3	Mesurer systématiquement le degré d'avancement	Commentaires et pistes
○	**Respectez-vous rigoureusement les moments fixés pour les comptes rendus dans le plan de travail ?**	
○	**Le processus pour rendre compte est-il efficace ?** *Est-ce qu'on y consacre trop de temps ?*	Voyez à ce que l'évaluation et l'ajustement se fassent de façon efficace et rapide afin de soutenir la motivation.

3.4	Ajuster le plan de travail au besoin	Commentaires et pistes
○	**Réagissez-vous promptement aux écarts de performance, aux retards ?** *Sans exception ?*	Démontrez l'importance du projet ; rappelez l'importance de la vision.
		Donnez priorité à l'analyse des difficultés ou des écarts pour trouver des solutions.
		Consultez vos alliés (voir à la page 43) pour bien comprendre les enjeux et obtenir une bonne évaluation des difficultés.
○	**Les réajustements au plan de travail se font-ils rapidement et systématiquement ?**	Revoyez l'échéancier et les ressources en fonction des besoins en vue de respecter l'objectif de temps.
		Voyez à ce que les ajustements touchent des points importants de manière à renforcer l'engagement des responsables de la réalisation du plan de travail.
○	**Est-il opportun d'ajuster le tir en fonction de l'évolution de la conjoncture ?**	Besoins changeants des clients.
		Nouvelles forces favorables au changement dont on peut tirer parti.

Notes

Étape 4 Consolider le changement

Ici, constatez le progrès, actualisez-le de façon durable et poursuivez la recherche de l'excellence.

Le changement a pris corps. Consolidez-le pour éviter un retour à la case départ et pour maintenir le mouvement amorcé vers l'avenir.

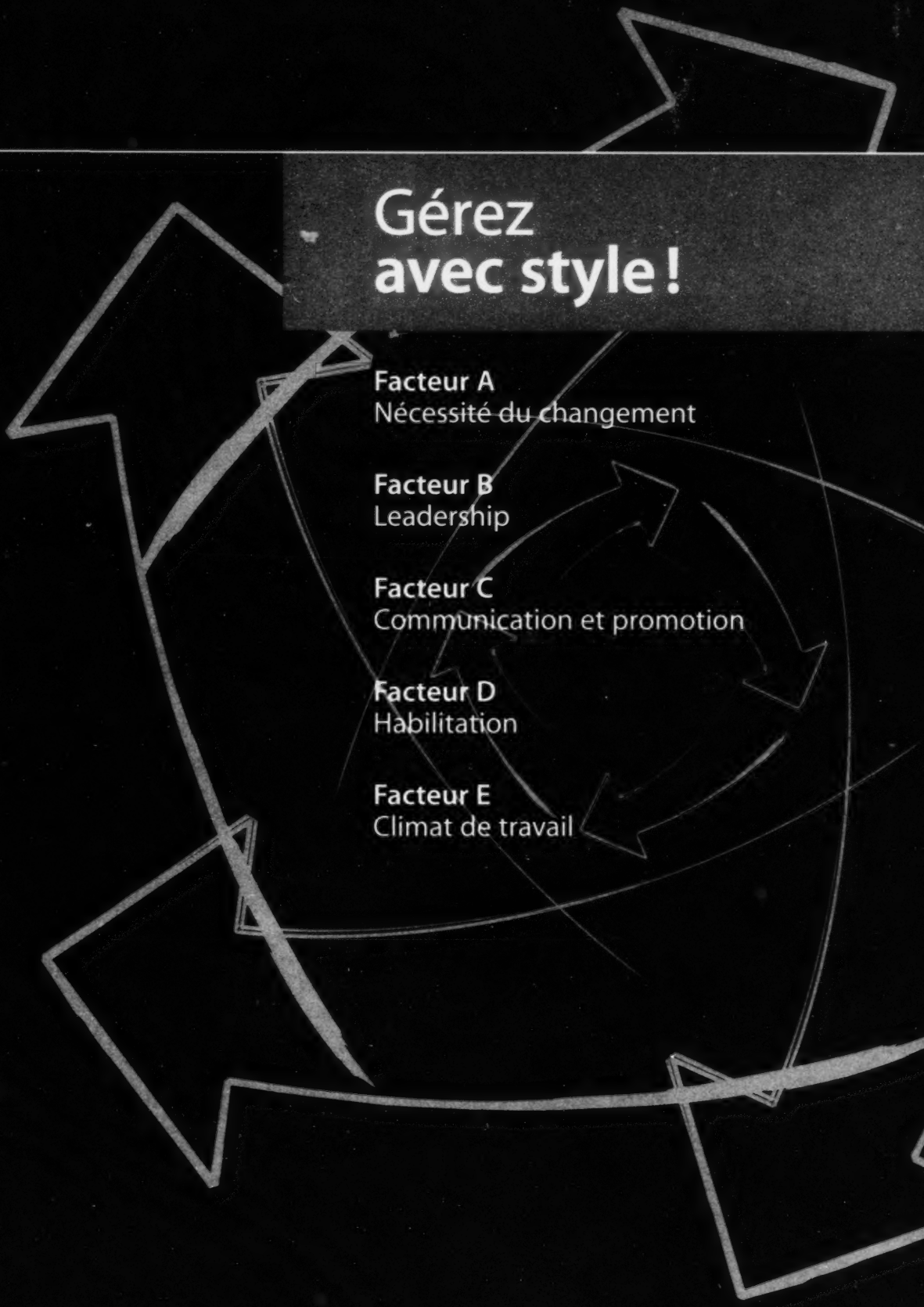
Étape 4 Consolider le changement

4.1	Démontrer le progrès réalisé	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous vérifié la performance qu'a entraînée le changement pour voir si les résultats sont bien ceux que vous escomptiez ?**	
○	**Avez-vous examiné si les efforts consentis ont réellement valu la peine ?** *Le rendement de l'investissement financier, humain et matériel est-il intéressant ?*	
○	**Avez-vous communiqué les résultats aux intéressés ?**	Participants, employés, syndicats, clients, etc.
○	**Avez-vous fait valoir aux intéressés les avantages qu'ils retirent des nouvelles pratiques ?**	Montrez clairement le lien entre les résultats et le changement réalisé. Plus les résultats seront évidents, plus la nouvelle culture s'enracinera.
○	**Avez-vous marqué clairement la fin de la situation antérieure ?**	Annoncez la fin des anciennes pratiques. Parlez du passé avec respect ; rappelez la valeur qu'ont eue ces anciennes pratiques ; néanmoins enterrez-les définitivement.
○	**Avez-vous éliminé les vestiges de la situation antérieure comme d'anciens processus, systèmes, politiques ?**	Coupez les liens avec l'ancienne situation pour éviter qu'on y revienne.
○	**Avez-vous trouvé un symbole, une image frappante, une façon d'illustrer la nouvelle personnalité de l'organisation ?**	Quelque chose qui marquera la fin de la période de transition et symbolisera la renaissance.

4.2	Actualiser la nouvelle organisation	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous vérifié que les systèmes en place, les procédures et les politiques n'envoient pas de messages contradictoires par rapport à la nouvelle culture ?**	
○	**Avez-vous documenté ou mis à jour les nouveaux processus ?**	Rodez le nouveau mode de fonctionnement. Un projet est considéré terminé lorsque tout fonctionne conformément aux objectifs.
○	**Avez-vous modifié la structure de manière à ce qu'elle reflète la nouvelle organisation ?**	Adaptez les systèmes et les structures à la nouvelle situation.
○	**Avez-vous adapté les paliers organisationnels ?**	Niveaux d'autorité de dépenser, description de tâches génériques, plans annuels ou triennaux, documents de communication, contrats types, formulaires, etc.
○	**Doit-on changer les systèmes de mesure pour refléter la nouvelle réalité ?**	

Notes

Gérez avec style !



Facteur A
Nécessité du changement

Facteur B
Leadership

Facteur C
Communication et promotion

Facteur D
Habilitation

Facteur E
Climat de travail

Facteur A Nécessité du changement

Rappelons-le, le changement est ardu au début. Surmonter l'inertie demande beaucoup d'énergie. En cours de route, pour empêcher qu'elle se réinstalle, il faut faire des efforts. Tout au long du projet, restez convaincu et continuez à convaincre les autres de la nécessité du changement.

Facteur A Nécessité du changement

A.1	Démontrer que le *statu quo* est insoutenable	Commentaires et pistes
○	**Insistez-vous suffisamment sur les raisons d'être du changement ?**	On passe souvent plus de temps à parler de la solution et de la vision d'un changement que de sa raison d'être. Pourtant, les gens ne portent en général pas d'intérêt à la solution d'un problème invisible, insignifiant ou incompréhensible.
○	**Avez-vous mis votre équipe en contact avec des personnes insatisfaites du *statu quo* ?**	Pensez à des clients, des fournisseurs, des actionnaires, des partenaires dans votre industrie et à d'autres qui pourraient renforcer le besoin et l'urgence de changer.
○	**Votre démonstration des écarts s'appuie-t-elle sur des données factuelles ?**	Utilisez les données recueillies au moment de définir le changement ou les données du balisage.
○	**Avez-vous repéré les conséquences et les impacts du *statu quo* sur l'entreprise, le processus, l'unité ou les employés ?**	Demandez-vous ce qu'il adviendra si vous ne faites rien.
○	**Les objectifs que vous avez fixés sont-ils assez ambitieux ?**	Objectifs reliés aux finances, à la productivité, à la satisfaction des clients, etc.
		Assurez-vous que vos objectifs ne pourront être atteints en continuant comme si de rien n'était.

A.2	Faire valoir les avantages du changement	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous bien repéré, puis communiqué les avantages que le changement apportera à l'entreprise, au processus, à l'unité et aux employés ?**	Répondez à la question que se posent le plus les personnes touchées : *Qu'est-ce qu'il y a au juste pour moi là-dedans ? Comment vais-je en tirer profit ?*
○	**Pouvez-vous démontrer que les efforts pour passer de la situation actuelle à la situation désirée en valent vraiment la peine ?**	Combinaison gagnante : obtenir un maximum de résultats avec un minimum d'efforts.
○	**Connaissez-vous les désavantages que le changement apportera ?**	Pensez aux objections éventuelles, préparez des réponses sensées et déterminez les options possibles.

A.3	Provoquer une prise de conscience	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous préparé un ou quelques arguments massue, capables de provoquer une prise de conscience chez les employés ?**	Rendez la situation actuelle inacceptable, s'il le faut, provoquez une crise, mettez le feu aux poudres pour surmonter l'inertie, forcez le décollage.
○	**Avez-vous précisé clairement ce qui n'est pas négociable ?**	Fermez la porte à toute velléité de maintenir le *statu quo*.
		Mettez l'accent sur les façons d'atteindre les objectifs.
○	**Vous comparez-vous aux concurrents (processus, coûts unitaires, niveau de satisfaction des clients, etc.) ?**	Amenez l'organisation à sortir de sa peau, à se regarder de l'extérieur.
		Trouvez ce qui dynamiserait le sens des affaires.
○	**Insistez-vous assez sur l'urgence de la situation ?**	Délaissez le ton réconfortant et les discours trop rassurants qui peuvent donner l'impression que le *statu quo* est satisfaisant.
○	**Quels moyens utilisez-vous pour alimenter et renforcer continuellement cette prise de conscience ?**	Remettez en question les traditions et les dogmes, changez de vocabulaire, modifiez les pratiques courantes, etc.
		Brisez la routine, à coup de changements petits mais importants, qui attirent l'attention de tous et démontrent clairement leur force d'entraînement.

Notes

Facteur B Leadership

Procéder à un changement demande énormément
de leadership. Il nous faut épouser la cause, irrévocablement.
Nos actes, ne l'oublions pas, sont toujours très révélateurs.

Facteur B Leadership

B.1	Se convaincre de la nécessité impérative du changement	Commentaires et pistes
○	**Qu'est-ce qui vous préoccupe personnellement par rapport au changement ?**	Sentiment d'insécurité ? Inquiet pour votre vie professionnelle et personnelle ? Anxieux quant à votre capacité d'être à la hauteur du défi ?
○	**Pensez-vous qu'il serait possible de continuer comme avant, que le *statu quo* est viable ?**	Où en êtes-vous ? Quelle est votre opinion sur ce changement ?
○	**Est-ce clair pour vous que le changement est indispensable pour assurer la compétitivité et la continuité de l'organisation ?**	La réussite du changement implique l'engagement total du leader. Êtes-vous personnellement convaincu du bien-fondé du changement ?

B.2	Inspirer les autres par son leadership	Commentaires et pistes
○	**Agissez-vous comme la locomotive du changement ?**	Dans le train qui mène le monde vers le changement, occupez-vous le siège du conducteur, le siège arrière, êtes-vous ailleurs ?
○	**Comment manifestez-vous dans vos gestes quotidiens votre engagement envers le changement ?**	Faites une liste des gestes, des réactions auxquels le groupe s'attend normalement de vous ; puis, prévoyez une activité par semaine qui servira à illustrer les nouvelles façons de faire et soulignera votre engagement : nouvelle procédure pour les réunions du comité de gestion, pour les comptes rendus, etc.

B.3	Assurer la cohérence de toutes les actions	Commentaires et pistes
○	**Donnez-vous l'exemple ?**	Un comportement en harmonie avec la vision rapporte plus que bien des stratégies et des plans de communication.
○	**Combien de temps consacrez-vous à gérer le changement en cours par rapport au temps que vous mettez à la gestion quotidienne des activités ?**	Êtes-vous là pour maintenir la cadence ? Laissez-vous s'installer un sentiment de lassitude par rapport au projet ?
○	**Forcez-vous les autres à remettre en question leurs comportements réflexes ?**	Aidez les personnes à voir les impacts du changement dans le quotidien.
○	**Suivez-vous rigoureusement la démarche de changement et le plan établi ?**	

Notes

Facteur C Communication et promotion

En période de changement, on a besoin de beaucoup d'informations, d'explications, de garanties, etc. Les modes de communication habituels ne suffisent pas. Difficile de transmettre des informations complexes, de justifier la nécessité du changement, de projeter une vision de ce que l'on veut, de diffuser régulièrement de l'information pour contrer les rumeurs… Ne lésinez pas, investissez beaucoup dans l'information et la promotion du changement.

Facteur C Communication et promotion

C.1	Concevoir un plan de communication	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous bien repéré les intéressés, à l'interne comme à l'externe, qui sont touchés directement ou indirectement par le changement ?**	Clients directs et indirects. Fournisseurs internes et externes. Partenaires syndicaux. Tous les autres intervenants. Qui ?
○	**Savez-vous si les intéressés sont favorables ou défavorables au changement ?** *Pourquoi ?* *Qu'essaient-ils d'obtenir, de défendre ou d'offrir ?*	Craintes légitimes pour leur emploi, impacts sur eux-mêmes et sur leur entourage, répartition des pouvoirs, habiletés dans le nouveau contexte. Préoccupations particulières. Perceptions et attitudes. Volonté. Intérêts particuliers.
○	**Avez-vous prévu comment renforcer ou utiliser les facteurs favorables au changement ?**	Adoptez une attitude franche et directe. Reconnaissez publiquement les craintes et les inquiétudes et discutez-en ouvertement. Démontrez le bien-fondé du changement. Élaborez des stratégies servant à rallier les opposants.
○	**Avez-vous défini un axe qui servira à orienter les activités de communication ?**	Déterminez quel sera le fil conducteur des communications qui en assurera la cohérence et la continuité.
○	**Quelles sont les principales contraintes auxquelles vous devrez faire face ?**	Contraintes de temps, de ressources, etc.
○	**Connaissez-vous les meilleures pratiques de communication qui ont prouvé leur efficacité ?**	Savez-vous ce qui se fait à l'interne ou à l'externe et qui favorise l'adhésion au changement ?
○	**Avez-vous prévu des ressources humaines et financières spécialement destinées aux communications ?**	Conseiller en communication, rédacteur, graphiste, spécialiste de l'intranet ou d'Internet, etc.
		Budget de conception graphique, d'impression, etc.
○	**Avez-vous établi des canaux de communication formels et informels ?** *Ces canaux favorisent-ils une communication efficace dans les deux sens : de vous aux intervenants, des intervenants à vous ?*	Mécanismes pour recueillir les questions personnelles, les préoccupations, les résistances, les suggestions, les réactions.
		Mécanismes pour fournir aux personnes une information de qualité et fiable sur les résultats atteints et les efforts investis, ce qui contrera les rumeurs et apaisera les inquiétudes.

C.2	Former un groupe d'alliés	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous bâti une coalition d'alliés respectés dans leur milieu, qui s'engagent à vous assister tout au long du changement ?**	
○	**Voyez-vous en vos alliés les porte-étendards du changement dans leur entourage, les défenseurs de votre projet ?**	
○	**Vos alliés vous aident-ils à prendre le pouls des intervenants dans le milieu ?**	Réactions du personnel et des intervenants. Zones ou facteurs de résistance. Occasions. Secteurs ou idées à succès. Gains tangibles réalisés. Gains rapides possibles.
○	**Vos alliés sont-ils des conseillers ?**	Soyez à l'écoute des idées.

C.3	Mettre en œuvre le plan de communication	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous repéré les personnes à qui sont destinés les communications et les objectifs à atteindre ?**	Des éléments clés du plan de communication : l'objectif et le destinataire. Il peut y avoir un plan général et des plans secondaires, selon les objectifs et les destinataires.
○	**Avez-vous adapté le contenu des messages aux objectifs et aux destinataires ?**	Déterminez ce que vous voulez communiquer à chaque intervenant, dans vos mots, simplement.
		Justifiez le changement, communiquez vos attentes, présentez les arguments favorables et répondez aux objections possibles.
		N'oubliez pas d'informer tous les intervenants de votre plan de travail.
○	**Avez-vous considéré tous les aspects logistiques reliés à la communication pour chaque destinataire ou groupe de destinataires ?**	Méthode (verbale, écrite, visuelle, etc.). Ne bâtissez pas votre plan pour les communications écrites seulement. Il est difficile de transmettre par écrit des informations complexes, de faire connaître une vision et de justifier l'urgence du changement.
		Type (communication individuelle ou en groupe, forums, ateliers, niveau de langue, etc.).
		Ton (sérieux, humoristique, décontracté, etc.).
		Fréquence.
		Communicateur le plus susceptible de passer le message de façon crédible et efficace.
		Endroit le plus approprié.
		Moment le plus propice.

C.4	Faire sans cesse la promotion du changement	Commentaires et pistes
○	**Revenez-vous suffisamment à la charge dans le milieu avec l'idée du changement ?**	Communiquez partout, tout le temps, sans cesse. Répétez. Répétez. Répétez. À défaut d'une masse de communications crédibles, vous ne pourrez réussir à engager ni les têtes, ni les cœurs.
		Demandez efforts et sacrifices et convainquez les personnes de l'utilité et de la faisabilité du changement.

C.5	Observer, écouter, informer, expliquer	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous adopté le style de communication le plus approprié pour atteindre vos objectifs de changement ?**	Cherchez à savoir comment les intervenants perçoivent votre style de communication. Vérifiez si votre style est constant ou varie avec les circonstances.
		Employez-vous une langue simple pour être bien compris et convaincre ? Êtes-vous capable d'utiliser des exemples concrets et terre à terre pour illustrer votre propos ?
○	**Votre approche personnelle dans vos contacts avec les personnes est-elle appropriée pour atteindre vos objectifs de changement ?**	Faites-vous suffisamment preuve de sensibilité, d'empathie, d'enthousiasme, d'encouragement, de compassion, de soutien, d'équité ?
○	**Encouragez-vous suffisamment le contact direct avec les personnes ?**	Soyez accessible. Parlez aux personnes individuellement et soyez attentifs à leurs préoccupations et aux problèmes qu'ils vivent.
		Bâtissez votre crédibilité.
○	**Favorisez-vous un dialogue constructif ?**	Lorsque des personnes formulent des critiques, demandez-leur qu'elles proposent, par écrit si possible et en s'identifiant, des idées constructives ou de meilleures solutions pour atteindre vos objectifs et réaliser le changement.

Notes

Facteur D Habilitation

Aucun changement ne peut se produire sans l'habilitation du personnel. Celui-ci a beau être convaincu de la nécessité du changement et s'engager, s'il n'est pas équipé pour jouer son nouveau rôle, vous n'obtiendrez aucun résultat.

Facteur D Habilitation

D.1	Voir au développement des compétences	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous établi le profil personnel et professionnel des personnes qui constitueront la future organisation ?**	Quelles sont les compétences recherchées ?
		Quelles sont les qualités souhaitées ?
○	**Avez-vous mis en place les mécanismes pour assurer le transfert et le maintien du savoir-faire ?**	Évitez la perte d'expertise.
○	**Avez-vous défini les besoins de développement des nouvelles compétences qui seront requises durant la transition et à l'avenir ?**	Les activités de ressourcement professionnel maintiennent l'attention sur l'importance et l'urgence du changement. Elles fournissent aux intervenants les moyens de s'approprier le changement.
○	**Avez-vous offert aux personnes qui en ont besoin la possibilité de développer de nouvelles compétences pour être fonctionnelles durant la transition et à l'avenir ?**	Formation individuelle ou en groupe. Entraînement temporaire. Affectations temporaires. Autres méthodes d'acquisition des connaissances.

D.2	Fournir les nouveaux outils et moyens requis	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous déterminé les outils et les moyens requis pour faciliter le travail après le changement ?**	Systèmes d'information. Processus. Procédures. Méthodes. Outils.
○	**Avez-vous planifié la mise en place de ces outils et de ces moyens ?**	

D.3	Favoriser et stimuler la responsabilisation du personnel	Commentaires et pistes
○	**Savez-vous si votre style de gestion favorise la responsabilisation ?**	Déléguez suffisamment. Ajustez les niveaux d'autorité. Procédez à une évaluation multisource.
○	**Avez-vous donné à vos collaborateurs l'occasion de provoquer le changement à leur tour dans leur milieu de travail ?**	Faites que vos collaborateurs se rallient.
○	**Quelles attitudes et quels comportements adoptez-vous à l'égard des personnes qui gardent le fort pendant que les autres réalisent le changement ?**	

Notes

Facteur E Climat de travail

La réalisation d'un changement nécessite bien plus que de la rigueur et de la ténacité ; elle exige le respect des personnes en tout temps, et ce, de façon permanente. Créez un climat rassurant.

Facteur E Climat de travail

E.1	Stimuler l'initiative, la créativité, la prise de risques et le sentiment de réussite	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous mis l'accent sur les petites victoires qui produisent vite des résultats visibles dans tout le milieu, directement attribuables au changement effectué ?**	Les petites victoires prouvent déjà que les efforts ont valu la peine, récompensent les partisans et les stimulent, sont l'occasion d'éprouver le plan et de faire des ajustements, attirent de nouveaux adhérents et confondent les sceptiques.
○	**De quelle manière encouragez-vous l'initiative chez votre personnel ?**	
○	**Comment vous assurez-vous d'intégrer les idées dans votre démarche ?**	Démontrez une ouverture d'esprit face aux suggestions formulées.
○	**Les personnes commencent-elles à prendre des risques et à adopter la nouvelle philosophie ?**	
○	**Récompensez-vous la prise de risques ou parlez-vous surtout des échecs en découlant ?**	

E.2	Gérer les forces, les résistances et les insécurités	Commentaires et pistes
○	**Comment prenez-vous le pouls de l'organisation ?**	Prenez vos informations auprès de vos alliés. Recherchez les endroits qui connaissent du succès ou des difficultés.
○	**Quelles sont vos réactions face aux critiques portant sur les incohérences inévitables qui peuvent apparaître ?**	Écoutez et répondez aux questions honnêtement. Expliquez les événements qui semblent incohérents. Essayez d'éliminer les sources de messages contradictoires qui minent la crédibilité du projet de changement.
○	**Avez-vous mis en poste les joueurs qui adhèrent au changement et aux nouvelles règles du jeu ?**	Récompensez les décisions qui appuient la démarche de changement.
○	**Comment gérez-vous les personnes qui minent votre démarche de changement ?**	Réglez les différends et ne laissez pas la résistance s'amplifier. Prenez les décisions qui s'imposent. Défiez les décisions qui alimentent la résistance active ou passive.
○	**Avez-vous fourni aux personnes les ressources et les moyens pour bien vivre le changement ?**	Soyez attentifs aux réactions que suscite souvent le changement. Les gens traversent normalement différentes phases d'adaptation.
		Offrez de la formation afin d'aider les personnes à comprendre ce qui se passe et de leur proposer des pistes pour mieux vivre cette transition.
○	**Auprès de qui les personnes vivant des difficultés peuvent-elles trouver du soutien psychologique et du réconfort ?**	Fournissez des ressources pour aider les personnes à gérer leurs difficultés et leur insécurité face au changement.

E.3	Gérer les relations avec les partenaires syndicaux	Commentaires et pistes
○	**Avez-vous passé une entente avec vos partenaires syndicaux ?**	Quel sera le *modus vivendi* ?
○	**Avez-vous suffisamment associé les partenaires syndicaux à votre démarche et sollicité un engagement ferme de leur part ?**	

E.4	Maintenir la dynamique du changement	Commentaires et pistes
○	**Publiez-vous les résultats obtenus par rapport aux objectifs de changement ?**	Reconnaissez les réalisations ; c'est le meilleur moyen de rallier les plus sceptiques.
		Célébrez les étapes franchies avec succès.
○	**Avez-vous démontré clairement que les avantages obtenus sont reliés au changement apporté ?**	Associez les résultats aux objectifs. Démontrez les bénéfices liés aux étapes terminées.
○	**Comment gérez-vous vos premiers résultats importants ?**	Ne criez pas victoire trop tôt. Utilisez chaque réussite comme tremplin pour poursuivre d'autres objectifs ou saisir d'autres occasions de changement.
		La résistance ou l'ambivalence face au changement ne disparaissent pas facilement.
○	**Comment assurez-vous la durabilité du changement ?**	Continuez à provoquer pour éviter que l'inertie s'installe. Inventez des façons d'incarner la nouvelle culture dans vos faits et gestes de tous les jours.

Notes

Pour les **gens pressés**

Un diagnostic rapide
en 25 questions

Un survol éclair
en 10 questions

Un diagnostic rapide **en 25 questions**

	Voulez-vous faire rapidement le diagnostic de la situation dans un contexte de changement ? Répondez aux 25 questions suivantes.
1	Dans votre contexte d'affaires, quels sont les occasions ou les défis les plus intéressants ? les menaces ou les problèmes les plus graves auxquels vous devez faire face ?
2	Quels sont les principaux écarts à combler (satisfaction de la clientèle et des intéressés, compétitivité face à la concurrence, qualité des produits et services, compétence des ressources, rendement ou performance de l'unité) et quels sont les délais pour agir ?
3	Quels sont les conséquences et les impacts du *statu quo* sur l'entreprise, le processus, l'unité ou les employés ?
4	Diriez-vous que le *statu quo* est insoutenable et que le changement est indispensable pour assurer la compétitivité et la continuité de l'organisation ?
5	Pouvez-vous communiquer rapidement et clairement votre vision de la situation désirée ? les objectifs concrets et mesurables que vous désirez atteindre ? les raisons stratégiques et factuelles qui justifient le besoin et l'urgence de changer ?
6	À quels risques et difficultés peut s'attendre l'entreprise qui veut apporter un changement ? Quelles mesures avez-vous imaginées pour en atténuer les impacts ?
7	Avez-vous un plan de travail pour concrétiser et consolider le changement ? Est-il adapté aux circonstances et communicable dans une langue simple, accessible à tous ?
8	Avez-vous un plan pour gérer la transition entre la situation actuelle et la situation désirée ?
9	Avez-vous mis en poste des joueurs qui adhèrent au changement et aux nouvelles règles du jeu ?
10	Comptez-vous sur une équipe de direction ou de travail compétente, unie et qui connaît bien les orientations et le plan de travail ?
11	Avez-vous formé un groupe d'alliés respectés dans leur milieu, engagés à vous assister dans ce changement ? à promouvoir le bien-fondé et l'urgence du changement ? à prendre le pouls des intervenants dans leur milieu ? à vous conseiller ?
12	Avez-vous associé les partenaires syndicaux à votre démarche et sollicité un engagement ferme de leur part ?

13	Avez-vous préparé un plan de communication dont le contenu et la forme mettent en évidence les enjeux du changement ? Est-il adapté aux objectifs et aux destinataires ? susceptible de réduire les réactions négatives ?
14	Avez-vous bien communiqué les avantages du changement pour l'entreprise, le processus, l'unité et les employés ? et démontré que les efforts requis en valent la peine ?
15	Avez-vous préparé un ou quelques arguments massue, capables de provoquer une prise de conscience chez le personnel ?
16	Avez-vous communiqué aux intéressés, de façon marquée, les résultats et les avantages obtenus par rapport aux efforts consentis à chaque étape importante de la démarche ? et, plus particulièrement, au moment où les objectifs ont été atteints ?
17	Avez-vous un style de communication approprié ? centré sur le contact direct avec les personnes et favorisant un dialogue constructif ?
18	Stimulez-vous suffisamment l'initiative, la créativité, la prise de risques, la responsabilisation et le sentiment de réussite ?
19	Mettez-vous l'accent sur les petites victoires qui produisent vite des résultats visibles dans tout le milieu, directement attribuables au changement effectué ?
20	Combien de temps êtes-vous prêt à consacrer à la gestion du changement en cours par rapport au temps que vous mettez à la gestion quotidienne des activités ?
21	Suivez-vous le projet de suffisamment près et gardez-vous suffisamment contact avec les intéressés et les acteurs pour pouvoir tirer parti des forces favorables au changement ? et éliminer ou neutraliser les obstacles au changement ?
22	Avez-vous établi le profil professionnel et personnel des gens qui composeront la future organisation ? suscité les occasions, mis en place les mécanismes et outils pour assurer le développement, le transfert et le maintien du savoir-faire requis durant la transition et dans le futur contexte ?
23	Fournissez-vous aux personnes les ressources et les moyens pour les aider à gérer leurs difficultés face au changement ?
24	Savez-vous si les politiques, structures, systèmes, processus, procédures, etc., ont été adaptés pour tenir compte de la nouvelle réalité ?
25	Y a-t-il d'autres aspects de votre projet de changement qui mériteraient une attention particulière ?

Un survol éclair **en 10 questions**

	Voulez-vous faire un survol éclair de la situation ? Répondez aux 10 questions suivantes.
1	Quels principaux écarts devez-vous combler pour surmonter les défis actuels et futurs du contexte d'affaires (p. ex. : satisfaction de la clientèle et des intéressés, compétitivité face à la concurrence, qualité des produits et services, compétence des ressources, rendement ou performance de l'unité) ? Et de quels délais disposez-vous ?
2	Diriez-vous que les conséquences du *statu quo* sont telles que le changement est indispensable pour assurer la compétitivité et la continuité de l'entreprise ? Et acceptez-vous d'assumer le leadership du changement ?
3	Pouvez-vous communiquer rapidement et clairement votre vision de la situation désirée ? les objectifs concrets et mesurables que vous désirez atteindre ? les raisons stratégiques et factuelles qui justifient le besoin et l'urgence de changer ?
4	Avez-vous un plan de travail efficace pour réaliser et consolider le changement ? gérer la transition entre la situation actuelle et la situation désirée ? atténuer les impacts des risques et difficultés associés au changement apporté ?
5	Avez-vous formé un groupe d'alliés respectés dans leur milieu, engagés à vous assister dans le changement auprès de votre équipe de direction, de votre personnel, des intéressés et de vos partenaires syndicaux ?
6	Avez-vous préparé un plan de communication qui met en évidence les enjeux du changement ? Est-il adapté aux objectifs et aux destinataires ? Justifie-t-il le changement et est-il susceptible de provoquer une prise de conscience et de réduire les réactions négatives ?
7	Avez-vous un style de gestion approprié ? axé sur de petites victoires rapides ? centré sur la communication directe et constructive avec les personnes ? Encourage-t-il la créativité, l'initiative et la responsabilité des personnes ? Favorise-t-il un climat de travail propice au changement ?
8	Combien de temps êtes-vous prêt à consacrer à la gestion du changement, aux contacts avec les intéressés et les acteurs pour pouvoir tirer parti des forces favorables au changement et éliminer ou neutraliser les obstacles au changement ?
9	Avez-vous établi le profil personnel et professionnel des gens qui composeront la future organisation ? suscité les occasions, mis en place les mécanismes et outils pour assurer le développement, le transfert et le maintien du savoir-faire ? et pour faciliter la transition et la gestion du stress chez le personnel ?
10	Avez-vous communiqué aux intéressés, de façon marquée, les résultats et les avantages obtenus par rapport aux efforts consentis à chaque étape importante de la démarche ? et, plus particulièrement, au moment où les objectifs ont été atteints, de façon à consolider le changement et à poursuivre sur cette lancée ?

Notes

Conclusion

Vous venez de relever un défi passionnant : réussir un changement de façon durable, dans les délais souhaités, avec un minimum de risques. L'ampleur et la complexité de la tâche nécessitent effort et dévouement. Le promoteur d'un changement doit assurer le leadership, convaincre, mobiliser et maintenir le momentum. Il n'existe pas de recette miracle.

Nous espérons que cet aide-mémoire a su faciliter la réalisation de votre changement et qu'il vous a permis d'accroître vos chances de succès en stimulant votre réflexion et en vous inspirant dans vos interventions.

Conservez ce guide et rappelez-vous que les changements se suivent mais ne se ressemblent pas.

Nous pouvons vous aider !

Équipe Consultants en management
Vice-présidence – Ressources humaines
(514) 289-2211, poste 3523

www.hydroquebec.com

© Hydro-Quebec
Realisé par la vice-presidence –
Ressources humaines
en collaboration avec la direction –
Communication d'entreprise

Depot legal – 4e trimestre 2001
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-38422-9

2001G268

Hydro